



Décimo Cuarta Edición Premio Dow AgroSciences al Desarrollo  
de las Personas en el Sector Agropecuario 2015

## Título: CALIDAD. TRABAJAMOS HOY PENSANDO EN EL FUTURO

### **AUTOR:**

Ariadna Socca

Asesora externa en temas de Calidad en la Cooperativa

### **COLABORACION**

Arturo Lombardich – Gerente General

### **ENTIDAD DE REFERENCIA**

Cooperativa Agrícola Ganadera Los Molinos Ltda. – Matrícula I.N.A.E.S. 2132

Bv. Nuestra Señora Del Rosario Nro. 579 – Los Molinos – Santa Fe – Argentina

## Resumen

En el presente trabajo queremos compartir la experiencia de implementar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) Agrícola para un grupo de pequeños productores de la Cooperativa.

El proceso de más de un año y medio de trabajo comenzó en abril de 2013 y finalizó en el mes de octubre de 2014 con la certificación de dos estándares de calidad para la producción agrícola, uno nacional y otro internacional:

- AC – Agricultura Certificada: Es una norma de calidad, ambiental y agronómica desarrollada por la Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa (Aapresid). <http://www.aapresid.org.ar/>
- RTRS – Mesa Redonda de Soja Responsable (Round Table on Responsible Soy): Es una norma europea focalizada en soja, pero que audita diferentes procesos de la cadena productiva. <http://www.responsiblesoy.org/es/>

Los dos estándares se enfocan en los mismos principios, y es producir de forma:

- Ambientalmente correcta.
- Socialmente adecuada.
- Económicamente viable.

Durante la ejecución de este proyecto, que se planteó inicialmente como prueba piloto para un grupo de 6 productores y para algunos lotes que arrienda la Cooperativa, atravesamos dificultades, incorporamos nuevo conocimiento, nos ordenamos, nos capacitamos y obtuvimos importantes beneficios para la organización y para todos los que participaron del proceso.

Centraremos el presente trabajo en describir el proyecto de implementación del SGC Agrícola, por el aporte que el mismo tuvo al desarrollo de las personas en el sector agropecuario.

Como información adicional, en los anexos 11 y 12 comentaremos brevemente las actividades que se realizaron durante los años 2013 y 2014 desde la Cooperativa, como parte de su planificación anual, enfocados en el desarrollo de las personas, tanto dentro como fuera de la organización.

Los invitamos a compartir nuestra experiencia.

## Índice

|   |    |
|---|----|
| En primera persona.....   | 4  |
| Estrategias para el desarrollo humano en los últimos años (2008-2012).....  | 5  |
| Negocios sostenibles: nuestro eje como organización (2013-2017).....  | 5  |
| ¿Por qué implementar un SGC a un grupo de nuestros productores?.....  | 6  |
| Rol de la Cooperativa en el Proyecto.....   | 7  |
| Principales desafíos con los que nos encontramos.....   | 8  |
| Descripción del proyecto.....   | 8  |
| 1. Grupo de productores   |    |
| 2. Ubicación de los establecimientos  |    |
| 3. Total hectáreas bajo el Sistema de Gestión de Calidad  |    |
| 4. Duración del proyecto  |    |
| 5. Monto invertido / financiación   |    |
| 6. Estructura del Sistema de Gestión de Calidad   |    |
| Logros dentro del marco del SGC.....  | 11 |
| a. Desarrollo documental – Soporte  |    |
| b. Cambios en infraestructura de los establecimientos   |    |
| c. Capacitaciones dentro del SGC  |    |
| d. Evaluación del resultado de las capacitaciones   |    |
| e. Capacitaciones hacia afuera de la organización   |    |
| Beneficios para la organización, los productores y la comunidad.....  | 15 |
| Una mirada al futuro.....   | 15 |
| Consideraciones finales.....  | 16 |
| Anexos.....   | 17 |
| Anexo 1 - Características de la organización  |    |
| Anexo 2 - Estrategia 2013/2017  |    |
| Anexo 3 - Normas AC y RTRS  |    |
| Anexo 4 - Estructura del Sistema de Gestión de Calidad  |    |
| Anexo 5 - Letreros de ingreso a los establecimientos y generales  |    |
| Anexo 6 - Cambios en infraestructura establecimiento  |    |
| Anexo 7 - Imágenes capacitación práctica usos de matafuegos   |    |
| Anexo 8 - Instructivos primeros auxilios – Teléfonos de emergencias   |    |
| Anexo 9 - Algunas imágenes  |    |
| Anexo 10 - Nota publicada en Octubre del 2014 por revista AAPRESID. Red de Innovadores. Caso Coop. Los Molinos Ltda. Certificación grupal |    |
| Anexo 11 – Capacitaciones y charlas año 2013  |    |
| Anexo 12 – Capacitaciones y charlas año 2014  |    |

## En primera persona

Pasaron algunos años desde ese día, el día que nació. Exactamente 65 años. Pueden parecer pocos o quizás muchos, pero lo que más me atrapa es recordar como viví cada uno de esos años.

Vinieron cambios en mi país y en el mundo, cambios en la forma de hacer negocios, de producir, cambios tecnológicos. Todo se fue transformando con el paso del tiempo. Traté de adaptarme, de no encerrarme, de buscar la forma de seguir adelante. Si tuve dudas o miedos?, si!, claro que los tuve pero de eso se trata un poco vivir, de enfrentar desafíos, de buscar alternativas, de no perder los ideales, de confiar en los valores que me fortalecen como persona, de mis convicciones, pero fundamentalmente no quedarme sola y rodearme de personas que compartan mi visión y me acompañen en este camino.

Nací en un pueblo pequeño, de unos 2.000 habitantes en el sur de la provincia de Santa Fe. Soy parte de su historia, crecí en él y con él. A veces nos confunden. Tenemos casi el mismo nombre. Me cuentan algunos productores agropecuarios, con un poco de nostalgia en sus ojos, que pasaba por aquellos años. Eran tiempos difíciles para ellos, y decidieron unirse, confiar, trabajar de manera conjunta, participar, no quedarse quietos y se esforzaron para que yo pudiera nacer.

Alguien me contó que en un viaje a la Patagonia, por el sur de Argentina, se detuvo frente a una tranquera de una estancia y allí, talladas en la madera, estaban las siguientes palabras: "PENSAR ALTO, SENTIR HONDO, HABLAR CLARO" y me acordé de aquellos hombres y de todos los que desde el 12 de marzo de 1950 pasaron por mi vida. Seguramente tuvieron ese mismo sentir, esa misma convicción y transformaron esas palabras en mi ADN.

Por eso hoy estoy aquí. Pude llegar a mis 65 años en plena actividad, y quiero seguir viviendo muchos años más. Tengo ganas de seguir adelante, de afrontar los nuevos desafíos, de contagiar a más y más personas para que me acompañen en este camino.

Disculpas, no me presenté. Soy la **Cooperativa Agrícola Ganadera Los Molinos Ltda.** y quiero presentarles, en primera persona, el proyecto que llevamos adelante en estos últimos dos años (2013-2014) para un grupo de productores. Me llena de satisfacción y entusiasmo poder contribuir a formar una sociedad más solidaria, con respeto y cuidado de las personas y del ambiente que nos contiene. Los invito a seguir leyendo.

Si están interesados en saber más sobre mí, donde vivo, a que me dedico, mis valores, como me organizo para trabajar diariamente, etc., encontrarás un anexo (**Anexo 1**) al final del presente escrito y también pueden ingresar a mi página web [www.coop-losmolinos.com.ar](http://www.coop-losmolinos.com.ar), nuestro principal canal de comunicación, donde encontraran datos e imágenes muy interesantes.

Gracias.

## **Estrategias para el desarrollo humano en los últimos años (2008-2012)**

En este apartado comentaremos brevemente el camino que venimos transitado en los últimos años con el claro objetivo de fortalecernos como organización, de preservar nuestra identidad cooperativa y continuar con el compromiso de un desarrollo sustentable para todas las personas que interna o externamente forman parte de la organización.

Iniciamos este recorrido en el año 2008. Fue un proceso de 5 años que comenzó con una mirada hacia adentro de la Cooperativa para luego atravesar sus límites y llegar a la comunidad.

**Año 2008 - La Cooperativa:** trabajamos sobre nuestro origen, ¿quiénes somos?, ¿por qué nos elijen?, ¿qué nos destaca como organización?, ¿qué necesitamos para continuar?

**Año 2009 – Las personas en la organización:** ¿Con qué personas contamos?, ¿Cuál es su potencial?, ¿Que competencias necesita cada puesto de trabajo?

**Año 2010 – 60 Aniversario:** Año de celebración. Sabíamos quiénes éramos (2008), con que personas contábamos y su potencial (2009). Era el momento de salir a la comunidad, de compartir experiencias y trabajar en forma integrada en el desarrollo humano de las personas. Primer Concurso de fotografía – 60 Aniversario: Valores Cooperativos.

**Año 2011 – Comunidad Educativa. Cooperación entre cooperativas:** Apadrinamiento de Cooperativas Escolares. Lluvia de ideas: junto con los alumnos buscamos proyectos a trabajar en forma conjunta con la intención de llevar a la práctica los conceptos teóricos sobre funcionamiento de una Cooperativa y su identidad (principios y valores).

**Año 2012 – Año internacional de las Cooperativas:** Con la participación de un profesional externo, especialista en Recursos Humanos, evaluamos los puestos claves de trabajo, analizamos el organigrama, evaluamos el clima laboral y detectamos las oportunidades de mejora. Venían vientos de cambio, necesitábamos ser eficiente y flexibles.

En este año participamos del Congreso Argentino de Cooperativas que se realizó en Rosario (Santa Fe), por medio de una ponencia donde compartimos la experiencia de integración entre Cooperativa y Comunidad. Fuimos seleccionados para exponerla dentro del ámbito del Congreso.

Para no extendernos, en nuestra página web ([www.coop-losmolinos.com.ar](http://www.coop-losmolinos.com.ar)) , y en la Sección Descargas, se puede obtener el trabajo “Cooperativa y Comunidad” que amplia y desarrolla cada una de las actividades realizadas en los diferentes años.

## **Negocios sostenibles: nuestro eje como organización (2013-2017)**

Durante el año 2013 fijamos una nueva estrategia por un plazo de 5 años. La misma tuvo como eje redefinir el negocio de la Cooperativa, tener una mirada diferente, estar atentos a tendencias mundiales, re inventarnos, pensarnos como **productores “responsables” de alimentos** elaborados con calidad y llegando a un consumidor responsable que comienza a tener exigencias como tal.

Salíamos de la visión tradicional de una Cooperativa sólo como prestadora de servicios integrales a sus asociados (acopio, financiación, insumos, etc.).

El camino que veníamos recorriendo nos hacía sentir seguros. Estábamos preparados para el cambio y en esta nueva estrategia redefinimos nuestra Misión y destacamos el concepto de **“generar negocios sustentables sin pérdida de identidad cooperativa”**. Asumíamos el compromiso de generar negocios rentables, sin descuidar a las personas -tanto dentro como fuera de la organización-, y protegiendo el medio ambiente. (ver **Anexo 2**)

En este sentido, buscamos un modelo, una herramienta, un método que nos permitiera compartir y contagiar, de manera sistematizada, esta nueva mirada a nuestros asociados. Ellos serían partícipes fundamentales en el sostenimiento de la estrategia en el largo plazo.

Para cumplir ese objetivo, a principio del año 2013 decidimos implementar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC), para un grupo de productores, que nos abriera las puertas a certificar la aplicación de buenas prácticas en la producción agrícola. Queríamos que un tercero idóneo diera garantía a la sociedad de nuestro trabajo.

En octubre del año 2014, y luego de un proceso de trabajo, compromiso y fundamentalmente de convicción en el camino tomado, logramos certificar dos estándares de calidad – uno nacional y otro internacional - para un grupo de productores:

- AC – Agricultura Certificada: Es una norma de calidad ambiental y agronómica desarrollada por la Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa (Aapresid). Duración de la certificación, una vez obtenida: 3 años.
- RTRS – Mesa Redonda de Soja Responsable (Round Table on Responsible Soy): Es una norma europea focalizada en soja, pero que audita diferentes procesos de la cadena productiva. Duración de la certificación, una vez obtenida: 5 años.

Los dos estándares se enfocan en los mismos principios, y es producir de forma ambientalmente correcta, socialmente adecuada y económicamente viable, en línea con nuestra Visión como organización.

### **¿Por qué implementar un SGC a un grupo de nuestros productores?**

Compartimos a continuación algunos de los objetivos que nos proponíamos alcanzar en el momento que decidimos la implementación del SGC:

- Lograr **compartir y contagiar la Visión y la Misión de la Cooperativa** con los productores asociados y obtener coherencia y sinergia que refuercen el cumplimiento de nuestra estrategia.
- **Mejora y aprendizaje continuo** tanto para el productor como para la organización. No quedarnos dormidos, estar atentos.
- Tener una **“mirada global”**: que piden los mercados internacionales?, cuales son las tendencias mundiales en cuanto a producción, alimentos, cuidados del ambiente, desarrollo sustentable?.

- **Profesionalizar la gestión del productor:** buscar eficiencia y rentabilidad.
- Obtener **información ordenada** para la toma de decisiones.
- Ofrecer al productor **una herramienta** más amplia que un servicio de monitoreo.
- Involucrar a **los jóvenes** (3ras generaciones de productores) en el proyecto y acercarlos a la organización.

### **Rol de la Cooperativa en el Proyecto**

El rol de la Cooperativa para llevar adelante este proyecto fue fundamental. Recordemos que el perfil del productor de la zona, es un pequeño productor, que hereda su parcela productiva junto con la modalidad productiva. En algunos casos están las 3 generaciones (abuelo/padre/hijo) trabajando de manera conjunta. Son estructuras informales pero con muchas ganas de crecer, de trabajar y aprender.

Por sus características, es muy probable que el productor de forma individual no pueda logrado la certificación de un estándar de calidad. La Cooperativa se complementó con el productor y su familia, suplió vacíos de gestión y logró la sinergia de todo el grupo.

Algunas de las nuestras funciones fueron:

- Liderar el proyecto: gestionar, incentivar, promover, comprometer, contratar, consultar, etc. Coordinar el grupo de productores.
- Aportar conocimientos (Comité de Seguridad Higiene y Medio Ambiente trabajando hace más de 7 años dentro de la organización).
- Ser el engranaje, el motor del Sistema de Gestión de Calidad
- Complementar a la estructura organizativa de los productores (en algunos casos unipersonales) Ej: compra de materiales, diseño de letreros, etc.
- Asesoramiento y acompañamiento, especialmente en lo referente a:
  - Armado documental del Sistema de Gestión de Calidad
  - Plan de Capacitación Anual (armado y ejecución)
  - Normas de Calidad
  - Legislación vigente (actualización y aplicación)
  - Seguimiento
  - Revisiones y auditorías internas
  - Cambios edilicios necesarios (infraestructura, orden, limpieza, etc.)
  - Compras globales de materiales (matafuegos, botiquines, elementos de protección personal, etc.)
  - Contratación conjunta de servicios (eléctricos, etc.)
  - Contacto con empresas auditoras y acompañamiento en la auditoria de certificación.

## Principales desafíos con los que nos encontramos

Sabíamos que no sería simple llevar adelante este proceso, pero estábamos convencidos. Era el camino que habíamos marcado y para el que nos veníamos preparando hacía más de 5 años.

Necesitábamos:

- Lograr entusiasmo, convencimiento y compromiso de los productores para que sea sustentable, es decir, perdure en el tiempo.
- Lograr que el Sistema de Gestión de Calidad sea práctico, útil y amigable para la gestión operativa del productor. No caer en burocracia documental.
- Capacitar en calidad, seguridad e higiene laboral y cuidado del medio ambiente.
- Romper con costumbres heredadas, principalmente en la operatoria “segura” de producción.
- Orden y limpieza de los establecimientos (Sistema de las 5S: separar, situar, suprimir, señalar, seguir mejorando) Desprenderse de chatarra u otros materiales acumulada por varios años, con cierta carga emocional.
- Cambios edilicios / relocalización de depósitos (tanques de combustibles, depósitos transitorios de envases vacíos, disposición final de residuos, etc.)

## Descripción del proyecto

El proyecto tuvo como objetivo inicial el armado de un sistema de calidad que nos permitiera cumplir con los requisitos exigidos por el protocolo de AC (Agricultura Certificada). Esta tarea implicó el desarrollo de documentos (procedimientos, registros, instructivos de trabajo, etc.) cuyo entramado pudiera sostener y contener, dentro de parámetros de calidad y buenas prácticas, el ciclo productivo agrícola.

En mayo del año 2014, y teniendo un importante grado de avance del proyecto, surgió la posibilidad de certificar un estándar europeo para la producción de soja (RTRS). Como su implementación no implicaba un gran trabajo adicional al que veníamos realizando, y los beneficios potenciales que traería eran muy interesantes, se decidió incluirlo dentro del proyecto.

Finalmente, el Sistema de Gestión de Calidad que implementamos para un grupo de productores incluye el cumplimiento de requisitos de las dos normas mencionadas AC y RTRS (ver **Anexo 3**).

### 1. Grupo de productores:

El proyecto se inició, con un grupo de **7 productores** ubicados en la región donde opera la Cooperativa (6 productores más la Cooperativa tomada como un producto por los campos que arrienda para propia producción). El perfil del productor es de empresa familiar, en algunos casos con tres generaciones trabajando de forma conjunta en el campo, con un

promedio aproximado de 300 has. de unidad productiva y maquinaria propia de última tecnología.

No podíamos evaluar el grado de complejidad que nos llevaría la implementación del SGC, por tal motivo decidimos comenzar con un grupo pequeño, abarcable con recursos propios desde la Cooperativa, donde nos sintiéramos cómodos con el fin de, una vez incorporado el conocimiento, poder replicar la experiencia a mas productores.

2. Ubicación de los establecimientos:

Los establecimientos incluidos en el proyecto se encuentran ubicados en las provincias de Santa Fe y Córdoba y en las siguientes localidades:

- Provincia de Santa Fe: Los Molinos, Casilda, Arequito, Sanford, Chabas y Bigand
- Provincia de Córdoba: Alejo Ledesma

3. Total hectáreas bajo el Sistema de Gestión de Calidad:

El total de la superficie bajo el SGC y considerando el grupo de productores suma 1.430 has.

4. Duración del proyecto:

- Iniciado: abril 2013 -
- Duración hasta la CERTIFICACION: **18 meses**
- Auditoria de certificación a cargo de Schutter Argentina SA: agosto 2014
- Obtención de los certificados: Octubre 2014
- Estado Actual: Terminado

5. Monto invertido / financiación:

El monto total invertido para la implementación del SGC Agrícola fue de aproximadamente \$ 1.500.000.-

Parte de este importe, \$ 250.000, fue financiado por un préstamo no reembolsable obtenido de Oikocredit (<http://www.oikocredit.es/es/>) una fundación holandesa que “invierte en personas” y se interesa en financiar proyectos para pequeños productores basados en el concepto de sustentabilidad. El resto fue cubierto con fondos propios de la Cooperativa e inversión particular de los productores.

Aprovechando su estructura y la gestión en compras y contratación de servicios, la Cooperativa asumió dentro de su inversión los siguientes rubros:

- **Mano de obra asignada al proyecto:** ingenieros agrónomos y profesionales para el asesoramiento en calidad.
- **AAPRESID:** Inscripciones necesarias para ingresar al programa de AC.

- **Compañía certificadora:** honorarios y viáticos de la compañía Certificadora que realizó la auditoria externa del SGC (Schutter Argentina SA <http://www.schutter.com.ar/> ).
- **Capacitación inicial:** a productores del proyecto sobre contenido del Protocolo de AC y Buenas Prácticas de Manejo y conceptos de un Sistema de Gestión de Calidad.
- **Materiales y cambios de infraestructura:** generados desde la Cooperativa para cumplir con requisitos del protocolo de AC y RTRS. Ejemplo: centro (depósito) de recepción de residuos peligrosos del grupo de productores,
- **Análisis de laboratorio:** costo de los análisis de laboratorio de las muestras de tierra y agua tomadas en los establecimientos.
- **Asesoramiento externo y capacitación:** elección y contratación de profesionales para implementar el SGC y cumplir con el plan anual de capacitación previsto como requisito.
- **Papelería / Varios:** material para capacitaciones, gráfica, diseños de imagen, impresiones, participación en talleres, charlas, cuadernos de campo, etc.
- **Materiales:** cartelería para señalización de espacios físicos y advertencias, botiquín de primeros auxilio, compra de matafuegos y elementos de protección personal (casco, botines, mascarillas, guantes, etc.) para realizar tareas seguras, según legislación vigente y requisitos del protocolo de AC y RTRS.

La inversión de los productores estuvo destinada a:

- **Infraestructura del establecimiento:** tareas y material necesarios para dejar en condiciones de orden y limpieza la infraestructura edilicia del establecimiento. Incluye: separación de residuos, retiro de chatarra y residuos peligrosos, limpieza y orden, revisión de instalaciones eléctricas, relocalización de depósitos y tanques de combustible, etc.
- **Instalaciones:** Adecuación de depósitos, tanques de combustible, taller de mecánica, instalaciones eléctricas, silos de acopio a la normativa vigente en la materia y a los requisitos del protocolo de AC y RTRS (barandas, pisos de cemento, piletas de contención de derrames, etc.).

6. Estructura del Sistema de Gestión de Calidad:

Estructuramos el SGC de la siguiente manera (ver gráfico en **Anexo 4**):

- **Gerente (o administrador) del grupo:** este rol es ocupado por la Cooperativa. Tiene como principales funciones respaldar y acompaña a los miembros del grupo y monitorear y controla el cumplimiento de los requisitos de las dos normas certificadas AC y RTRS, y de otras que podamos implementar.
- **Miembros del grupo:** son los 7 productores incluidos en el proyecto (6 productores + la Cooperativa con lotes arrendados).

- **Proveedores (contratistas):** se incluyen a todos los prestadores de servicios (siembra, cosecha, aplicaciones) por estar involucrados y ser parte importante del proceso productivo.

### **Logros dentro del marco del SGC**

En primer lugar describiremos los logros obtenidos dentro del armado e implementación del SGC y a lo largo de todo el proceso para luego comentar en el siguiente apartado los beneficios como organización:

#### **a. Desarrollo documental – Soporte:**

El SGC se compone de documentos que fueron necesarios desarrollar, redactar y adecuar al tipo de establecimientos y a las características de funcionamiento del grupo de productores de la Cooperativa.

El objetivo que persigue el mismo es lograr que la producción de granos se efectúe de manera sustentable, en cumplimiento de la legislación nacional e internacional aplicable y de los requisitos establecidos en los estándares de sustentabilidad incluidos en el alcance del SGC (AC y RTRS).

Se redactaron procedimientos, instructivos de trabajo, registros y otros documentos asociados a los distintos procesos productivos (labores, siembras, monitoreo de cultivos, aplicaciones de fitosanitarios, cosecha, almacenamiento) con el fin de asegurar su operatoria y control.

Los mismos se encuentran impresos, y en una carpeta claramente identificada, en la Administración de la Cooperativa (casa central) y en cada uno de los establecimientos de los productores incluidos dentro del alcance del Sistema, permitiendo así la consulta de cualquier parte interesada (productores, empleados de la Cooperativa, comunidad, auditores, inspectores, etc.).

También, y para facilitar el acceso a los mismos desde cualquier lugar físico, el Sistema puede consultarse ingresando a un sitio web (Google Drive).

Una herramienta fundamental, para cumplir con el objetivo de que el sistema no se transforme en una carga burocrática de papeles y datos para el productor, fue el armado de lo que llamamos el “cuaderno de campo”. Una agenda del trabajo con los registros y datos necesarios para cumplir con los requisitos del SGC.

#### **b. Cambios en infraestructura de los establecimientos:**

El sistema de gestión implementado no solo tuvo su desarrollo a nivel documental, sino que también fue necesario realizar importantes cambios en la infraestructura de los establecimientos de manera que la actividad productiva sea realice de forma segura para las persona y el ambiente.

- **Orden y limpieza:** aplicando el “método de las 5S en calidad” (clasificación y descarte – organización – Higiene y visualización - Limpieza – Disciplina y

compromiso) buscamos recuperar y/o hacer más eficiente el uso de los espacios físicos (Ej.: galpones de depósitos, taller, casas para vivienda, etc.)

- **Tratamiento de residuos peligrosos:** se implementó un circuito para asegurar la disposición final “segura” de los residuos peligrosos (envases vacíos de agroquímicos, baterías, aceites, etc.). En este punto la Cooperativa es un actor fundamental, es quien centraliza los residuos de todos los establecimientos con un depósito construido para tal fin y contrata a una empresa especializada en la materia que entrega un certificado de disposición final (incineración segura).
- **Ubicación o Reubicación:** con el fin de cumplir con la legislación vigente y los requisitos de AC y RTRS se tuvieron que crear, readecuar o reubicar algunos espacios físicos (Ej.: depósito transitorio de residuos peligrosos, depósitos de combustibles, depósitos de insumos de agroquímicos, etc.). Ver **Anexo 6**
- **Letreros:** una vez ordenados y limpios los espacios físico, y determinado nuevas ubicaciones para algunos casos específicos (Ej.: tanques de combustible con normas de seguridad), se procedió a identificarlos con cartelería específica indicando de que se trata el sector, que elementos de protección personal se deben utilizar, avisos de riesgo, pautas de ingreso a los establecimientos y contacto para reclamos, etc. Ver **Anexo 5**
- **Matafuegos:** con el mismo criterio de hacer segura la actividad se instalaron matafuegos en los diferentes depósitos teniendo en cuenta los niveles de riesgo de cada sector.
- **Botiquines de primeros auxilios:** se instalaron botiquines con elementos de primeros auxilios en establecimientos y en vehículos (equipos) utilizados en el campo.
- **Elementos de protección personal:** para completar que cualquier actividad que se realiza en el campo se haga de forma segura, fue necesario capacitar y proveer a los productores y sus empleados de elementos que los protejan (ej.: guantes, lentes de protección, borceguíes, máscaras, etc.)
- **Muestras de suelo y agua:** para monitorear los beneficios de aplicar buenas prácticas a la producción agrícola, se tomaron muestras de suelo y agua que permitirán monitorear y comparar anualmente su evolución (materia orgánica y otras propiedades).

### c. Capacitaciones dentro del SGC

Las capacitaciones que se planificaron para la implementación del SGC, fueron y serán claves para lograr el sostenimiento del mismo a lo largo del tiempo.

Como mencionamos, el sistema de calidad y las dos normas certificadas (AC y RTRS), buscan el cuidado de las personas dentro y fuera de los establecimientos, el cuidado del ambiente, la aplicación de buenas prácticas agrícolas en la producción y el cumplimiento de la legislación vigente a nivel nacional, provincial y comunal.

La capacitación en temas relacionados a estos principios, se convierte en la herramienta principal para lograr el conocimiento y cumplimiento de los mismos.

- Capacitaciones a cargo de personal propio de la Cooperativa: aprovechando los recursos y la experiencia que la Cooperativa tiene en algunos temas específicos se dieron las siguientes capacitaciones:
  - **Derecho del trabajo:** Ley de Contrato de trabajo – Derecho y obligaciones del Empleado y el Empleador – Protección de la dignidad de las personas – Convenios colectivos de trabajo. Cantidad de asistentes: 15 (empleados de la cooperativa). Disertante: Departamento Legales de la Cooperativa.
  - **Ley de Trabajo Agrario:** nueva ley aplicable al contrato de trabajo rural. Características. Cuidado del trabajador y su familia. Solidaridad. Cantidad de asistentes: 20 (productores, contratistas y empleados) Disertante: Departamento Legales de la Cooperativa.
  - **Charlas técnicas sobre cultivos:** diferentes alternativas de producción, detección de plagas y enfermedades en cultivos, monitoreos de lotes, registros sistemáticos de datos para la toma de decisiones, etc. Cantidad de asistentes: 25 (productores y contratistas). Disertantes: Ingenieros Agrónomos integrantes del departamento técnico de la Cooperativa.
- Capacitación a cargo de personal contratado en Seguridad Higiene y Medio Ambiente:
  - **Uso de elementos de protección personal.** Cantidad de asistentes: 25 (productores, contratistas y empleado). Disertante: SPC Consultores.
  - **Uso de matafuego y cómo actuar en caso de incendio.** Cantidad de asistentes: 25 (productores, contratistas y empleado). Disertante: Ing. Gustavo Kunich (asesor del Comité de Seguridad de la Cooperativa). Ver **Anexo 7**.
  - **Primeros auxilios – Reanimación Cardio Pulmonar – Utilización de elementos de botiquín.** Cantidad de asistentes: 25 (productores, contratistas y empleado). Disertantes: Walter Herrero (Bombero con experiencia en trabajo rural). Ver **Anexo 8**
  - **Derrames y contención de sustancias peligrosas:** Cantidad de asistentes: 25 (productores, contratistas y empleado). Disertante: SPC Consultores.
- Capacitación en Calidad: a cargo de SPC Consultores, empresa contratada como facilitadores para la implementación de las normas de calidad. Cantidad de asistentes: 20 (productores, contratistas, empleados)
  - **Requisitos Protocolo de AC y RTRS:** conocimiento de las normas y sus requisitos.
  - **Calidad:** conocimiento en los requisitos de calidad de las normas (auditorías internas, control documental, revisión por la dirección, planes de capacitaciones anuales, etc.). Principios tomados de la norma ISO 9000.
  - **Legislación vigente:** leyes y normas vigentes a nivel nacional, provincial y comunal en temas relacionados a derecho del trabajo, en medio ambiente, uso de la tierra, etc.

**d. Evaluación del resultado de las capacitaciones**

Si bien muchas veces es difícil evaluar el resultado de las capacitaciones, algunos hechos que fueron ocurriendo nos dieron la evidencia de que los mismos fueron satisfactorios:

- Obstrucción de vías respiratorias con alimentos: el padre de un productor se atragantó con un sándwich mientras realizaban tareas en el campo, y recordando las maniobras aprendidas en el curso de primeros auxilios pudo lograr revertir la situación y salvar la vida de su padre.
- Uso de borceguíes de seguridad (zapatos con punta de acero): uno de los productores nos comentó que cayó sobre su pie un equipo de trabajo mientras lo estaba reparando. Si no hubiese tenido los zapatos de seguridad, hubiera perdido los dedos de su pie.
- Contención de derrames de latas de aceite: luego de una intensa lluvia, una filtración del techo hizo que se desbordara una lata de aceite abierta. Gracias a que tenía las piletas de contención adecuada, se evitó el derrame con la consecuente contaminación del suelo.

**e. Capacitaciones hacia afuera de la organización (Dentro del marco de la implementación del SGC)**

En el proceso de implementación era necesario que la comunidad fuera parte del mismo. Desde la Cooperativa sostenemos que el ser humano desarrolla su vida en comunidad y que los **valores cooperativos** ayudan a que ese desarrollo tenga una dimensión trascendente. La **Sala de Promoción y Educación Cooperativa** es un espacio, no solo físico, abierto a la comunidad para tal desarrollo. En la misma se realizaron los siguientes encuentros:

- **Capacitación en Buenas Prácticas Agrícolas**: por personal de la Cooperativa y destinada a los alumnos del Colegio Secundario de Los molinos.
- **Curso RCP (Reanimación Cardio Pulmonar)**: dictado por los Bomberos de Casilda, y destinado al personal de la Cooperativa, con invitación a los alumnos de 4to. y 5to. año del Colegio Secundario de Los Molinos y personal del SAMCO.
- **Micros de televisión en el canal local**: durante algunos sábados del año, se nos brindó un espacio en el canal local de tv para capacitar en Buenas Prácticas Agrícolas y para informar a la Comunidad sobre las tareas que realizamos en la Cooperativa.
- **Reuniones con la COMUNIDAD**: La integración entre la Cooperativa y la comunidad se constituye en un elemento central para el desarrollo de nuestros objetivos, es por ello que durante el año 2014 implementamos dos reuniones con los principales grupos de interés de Los Molinos (Intendente comunal, Párroco, UATRE, Centro de Camioneros, Directoras de colegio primario y secundario, ONG, etc.) en las cuales se procedió a explicar las

actividades desarrolladas y a desarrollar y los proyectos a futuro que lleva adelante la Cooperativa. Se escucharon las opiniones y se respondieron a todas las dudas que surgieron durante el transcurso de las mismas.

- **Página WEB:** Nuestra página web continuó siendo el principal canal de comunicación, se mantuvo actualizada durante el transcurso del ejercicio, procurando brindar información útil para la gestión del productor y transmitir las actividades que realizamos desde la Cooperativa

En este apartado solo describimos las capacitaciones y charlas que se dieron dentro del proyecto de implementación del SGC. En los anexos 11 y 12 se detallan las capacitaciones y actividades que se hacen habitualmente dentro de la planificación anual.

### **Beneficios para la organización, para los productores y la comunidad**

Luego de 18 meses de trabajo logramos cumplir con los objetivos que nos habíamos propuesto al inicio del proyecto, pero lo que más destacamos fueron los beneficios que obtuvimos como organización:

- Sentimiento de **PERTENENCIA, COMPROMISO y MOTIVACION** en toda la empresa y en el grupo de productores.
- Aseguramiento de la **CALIDAD** en los servicios y productos brindados por la cooperativa.
- La inserción de **JOVENES** a la actividad (nuevas generaciones) y su acercamiento a la Cooperativa. Lo tomaban como un proyecto propio, no heredado.
- Involucramiento de toda la **FAMILIA** del productor en el proceso de certificación. Nos abrieron las tranqueras, nos dejaron pasar a su lugar. Estaban, en algunos casos, las tres generaciones trabajando en la implementación del proyecto.

Desde el punto de vista del productor la certificación de estándares de calidad tiene beneficios directos y tangibles, tanto en la gestión técnica como en el negocio. Implica el uso de registros y de información ordenada, agregan valor a la gestión agronómica tornándola más confiable, precisa y profesional.

A nivel de los establecimientos se recuperaron espacios. En algunos casos tuvimos el relato del productor que nos dijo: “me dan ganas de volverme a vivir al campo”. Habían recuperado un lugar, limpio, ordenado y seguro.

En la comunidad comenzamos a sembrar la semilla de la SUSTENTABILIDAD, y será nuestro eje para continuar trabajando durante el año 2015.

### **Una mirada al futuro**

No todo está terminado. Queremos seguir contagiando nuestra visión como empresa. Nos proponemos:

- **Mantenimiento del SGC implementado:** acompañar al grupo de productores hasta que el SGC funcione de manera autónoma y sostener las certificaciones logradas.
- Lograr la **sustentabilidad económica** del SGC con la venta de créditos de soja responsable (RTRS).Ej. Capacitaciones, honorarios de las auditorias de seguimiento, etc.
- **Incorporar a nuevos productores al grupo:** lograr que se sumen nuevos productores a este sistema de trabajo sustentable.
- **Incrementar las hectáreas** en producción bajo las buenas prácticas agrícolas.
- **Certificar nuevas normas de calidad relacionadas con la producción agrícola:** tener implementado un SGC, nos facilita la certificación de otros estándares que permitan aprovechar oportunidades comerciales, eficiencia en el trabajo, adaptación a tendencias de mercados, etc.
- **Mejora continua.** No quedarnos detenidos, seguir mejorando, capacitándonos, seguir atentos a lo que pide el mercado, etc.

### Consideraciones finales

Para finalizar queremos compartir un párrafo de la Memoria presentada junto al Balance cerrado el 31.10.2014. Nos describe claramente como organización y resume todo los conceptos que hasta aquí compartido.

#### **10. 8.- FUTURO**

*Tenemos nuestro centro del negocio basado en el desarrollo de las personas. Somos una empresa cooperativa con un funcionamiento profesional. Actuamos y miramos más allá para continuar siendo sostenibles: económicamente viables, ambientalmente responsables y socialmente adecuados. Queremos ser el puente para el encuentro de un creciente caudal de productores y consumidores éticos e inspirados en valores. Desde estos principios damos los pasos hacia nuestro futuro en crecimiento. Nuestro enfoque no supone un contexto de armonía natural sino que admitimos que lo problemático y el conflicto son parte de la realidad. Para hacerle frente elaboramos una clara, positiva y fundada estrategia. Ella nos unifica a todos y nos fortalece en el camino de un proyecto compartido.*

Esperamos haber podido plasmar en el presente informe el trabajo y el esfuerzo realizado, y el compromiso asumido por todo el equipo de trabajo (empleados de la Cooperativa, productores y sus familias, asesores externos, contratistas) para lograr certificar las dos normas planteadas al inicio del proyecto.

## Anexo 1 - Características de la organización

- **Ubicación geográfica**

- ✓ Localidad: Los Molinos (a 90 km. al sur de Rosario)
- ✓ Provincia de Santa fe – República Argentina
- ✓ Población: 2.000 habitantes aproximadamente
- ✓ Fuerte anclaje local: la Cooperativa se convierte en actor principal del desarrollo de su comunidad.
- ✓ Distrito: 15.000 hectáreas productivas
- ✓ Capacidad de acopio: 90.000 / 100.000 toneladas
- ✓ Zona núcleo de producción agrícola en Argentina

- **Fundación – Asociados**

- ✓ Fundada en el año 1.950 – Más de 60 años de vida activa
- ✓ Asociados: 165
- ✓ Casa Central: Los Molinos – Provincia de Santa Fe
- ✓ Sucursal comercial: Chañar Ladeado – Provincia de Santa Fe

- **Identidad Cooperativa**

El ‘espíritu cooperativista’ de los socios no se cierra al interior de la empresa sino que se refleja en sus acciones **orientadas a la sociedad**. El objetivo es lograr que la solidaridad, la cooperación, sean los rasgos predominantes en las relaciones humanas.

- **Promoción y Educación Cooperativa**

Desde la Cooperativa sostenemos que el **ser humano desarrolla su vida en comunidad** y que los valores cooperativos ayudan a que ese desarrollo tenga una dimensión trascendente.

- **Unidades de Negocios**

- ✓ Agro negocios (Acopio / Insumos Agrícolas / Servicios integrales a la operatoria)
- ✓ Nutrición animal (planta de elaboración de alimentos balanceados)

- **Estructura organizacional / Puestos de trabajo**

- ✓ Empleados directos e indirectos: 100 aproximadamente
- ✓ Se evidencia un recambio generacional: actualmente el **36%** del personal son **jóvenes menores de 35 años** y la participación de **mujeres** en la Cooperativa que representan **25% del total**, en ambos casos se incluye a los asesores externos.
- ✓ **Gerencia General** particionada en dos: una **Gerencia General** dedicada con exclusividad a llevar adelante, mediante la definición de la estrategia, la visión y misión de la Cooperativa y una **Gerencia Operativa**, bajo su responsabilidad se encuentra la gestión diaria.
- ✓ **Consejo de Administración:** activo y capacitado, con proyecto de reducción del número que lo compone para darle dinamismo.

- **Perfil de los productores que trabajan con la cooperativa**
  - ✓ Pequeños y medianos
  - ✓ Unidad productiva: entre 100 y 300 has. (propias y/o arrendadas)
  - ✓ Tradición familiar.
  - ✓ 2das. y 3ras. generaciones trabajando en los establecimientos
  
- **Características de la organización**
  - ✓ Sólido **Sistema Contable y Financiero** (Balances mensuales). Generación de información para la gestión operativa y la toma de decisiones.
  - ✓ **Apadrinamiento de cooperativas ESCOLARES** en los colegios secundarios de las localidades de Los Molinos y de Chañar Ladeado.
  - ✓ **Sala de promoción y Educación Cooperativa** con capacidad para 80 personas y alta tecnología en calidad de imagen y sonido, abierta a la comunidad
  - ✓ **Capacitación continua** a funcionarios y productores, escuelas y comunidad
  - ✓ **Comité de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente** en funcionamiento desde Marzo del año 2.008 integrado por personal de la Cooperativa y funcionarios idóneos en temas de Medicina Laboral, en Medio Ambiente y en Seguridad e Higiene en el trabajo
  - ✓ Comunicación: [www.coop-losmolinos.com.ar](http://www.coop-losmolinos.com.ar)
  
- **Misión – Visión - Valores de la Cooperativa**

#### **MISIÓN CLM**

- ✓ **Crecer** en las actividades agropecuarias y los agronegocios sin pérdida de **identidad cooperativa**.
- ✓ **Acompañar** el desarrollo de las actividades de los productores agropecuarios, asociados y vinculados ofreciéndoles insumos, servicios integrales y negocios.
- ✓ Llegar a los consumidores con **alimentos originados en los campos de nuestros asociados**.

#### **VISIÓN CLM**

- ✓ Llegar al consumidor final con **alimentos de calidad**, con trazabilidad desde su origen (producción en campos propios, certificados en buenas prácticas agrícolas) y proveniente de negocios sustentables sin pérdida de identidad cooperativa y con personal idóneo y comprometido.
- ✓ Apuntamos a un **mercado consciente (consumidor responsables)** de los comestibles que lleva a su mesa.

#### **VALORES COOPERATIVOS**

- ✓ Las **cooperativas se basan en los valores** de ayuda mutua, responsabilidad, democracia, igualdad, equidad y solidaridad. Siguiendo la tradición de sus fundadores sus miembros creen en los valores éticos de honestidad, transparencia, responsabilidad social y preocupación por los demás.

**Anexo 2 – Estrategia 2013/2017**

En línea con la visión de la Cooperativa, a principios del ejercicio 2013, se definió **un plan estratégico a 5 años** con una primera etapa de dos años, coincidente con los años calendarios 2013 y 2014.

La visión que tenemos de la Cooperativa para el largo plazo es la siguiente:

- Comercializar productos que lleguen a la mesa del consumidor
- Elaborados de manera local
- Conocer su origen (trazabilidad)
- Calidad certificada
- Negocios sustentables y amigables con el medio ambiente

Creemos en una cooperativa que, además de continuar con sus negocios tradicionales (acopio, insumos, producción agropecuaria) abra el juego a un mercado que cambia a nivel internacional y que se replicará a nivel nacional. **Consumidores RESPONSABLES** que quieren estar cada vez más informados de los alimentos que llevan a su mesa y a su familia.

Esta nueva situación implica para toda la organización:

- **Innovación** para romper con viejas estructuras y pensar en nuevos negocios con estas características.

Para poder lograrlo nos proponemos:

- Comenzar con **el primer eslabón de la cadena** el origen del alimento
- Trabajar con **productos que tienen que ver con nuestras actividades históricas** para aprovechar el conocimiento adquirido por toda la organización.
- La cooperativa no estará absorbiendo todos los eslabones de la cadena de producción. Queremos intentar **certificar calidad en el origen del alimento** y buscar fabricantes que los procesen bajo estas mismas premisas. La integración con empresas, productores y profesionales será clave para cumplir con este objetivo.
- Registrar **marcas de productos** que capturen los conceptos de un proceso productivo transparente desde el origen.
- Toda la **organización debe estar convencida**, de la importancia de la elaboración de alimentos de forma profesional y con calidad certificada con altos parámetros internacionales que contemplan el cuidado y la responsabilidad social y ambiental.

Anexo 3 - Normas AC y RTRS

AC

Es una **norma de calidad ambiental y agronómica** desarrollada por la Asociación Argentina de Productores en Siembra Directa (Aapresid).

- ✓ **Buenas prácticas agrícolas**
  - No remoción y presencia de cobertura
  - Rotación de cultivos
  - Manejo integrado de malezas, enfermedades, insectos y otras plagas
  - Manejo eficiente y responsable de agroquímicos
  - Nutrición estratégica
  - Gestión de la información ganadera
- ✓ **Buenas prácticas empresariales**
  - Relaciones laborales responsables
  - Relaciones responsables con la comunidad
- ✓ **Buenas prácticas ambientales**
  - Uso y conservación responsable de los recursos hídricos
  - Gestión del impacto ambiental
    - Conservación de la vegetación nativa
    - Conservación de la fauna nativa



**BUENAS PRACTICAS DE MANEJO**

**3 años**

RTRS

Es una **norma europea** focalizada en **soja**, pero que audita diferentes procesos.

RTRS – Mesa Redonda de Soja Responsable (Round Table on Responsible Soy)

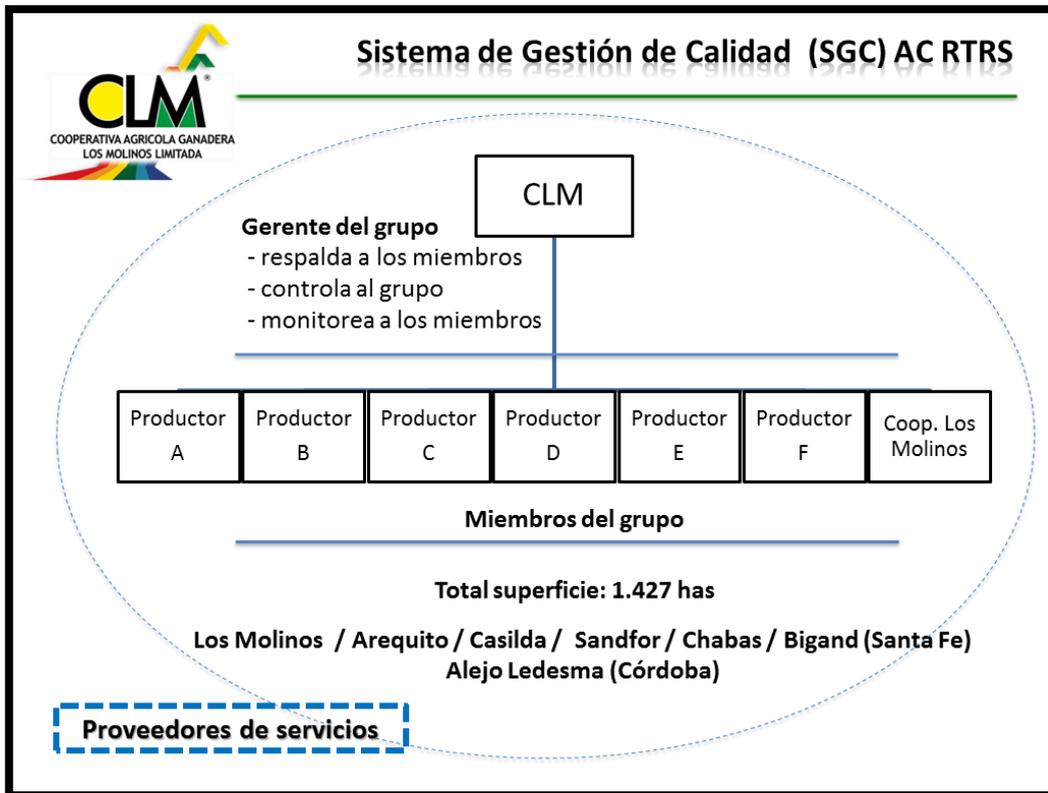
**Estándar RTRS para la Producción de Soja Responsable**  
**Principios y Criterios para certificar este cultivo como responsable.**



-  Cumplimiento legal y buenas prácticas empresariales
-  Condiciones laborales responsables
-  Relaciones comunitarias responsables
-  Responsabilidad ambiental
-  Prácticas agrícolas adecuadas

**5 años**

Anexo 4 - Estructura del Sistema de Gestión de Calidad



Anexo 5 - Letreros de ingreso a los establecimientos y generales

**En este establecimiento aplicamos Buenas Prácticas Agrícolas**

Cumpla con las normas de trabajo de la empresa

PROHIBIDO EL INGRESO A TODA PERSONA AJENA AL ESTABLECIMIENTO    UTILIZAR EQUIPO DE PROTECCIÓN PERSONAL    VELOCIDAD MÁXIMA PARA MOVILIZARSE DENTRO DEL ESTABLECIMIENTO    PROHIBIDO ARROJAR CUALQUIER TIPO DE BASURA AL SUELO    PROHIBIDO CAZAR ANIMALES    NO FUMAR O ENCENDER FUEGO

**CLM**  
COOPERATIVA AGRÍCOLA GANADERA  
LOS MOLINOS LIMITADA

**RECLAMOS y SUGERENCIAS**  
administracion@coop-losmolinos.com.ar  
www.coop-losmolinos.com.ar  
Tel: (03464) 495353 / 144 / 381

Letrero ingreso a los establecimientos certificados.

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |
|  |  |  |  |

**Anexo 6 - Cambios en infraestructura del establecimiento de un productor**

- **Depósito de insumos agrícolas**

**Antes**



**Después**



- **Depósito tanques de combustible**

**Antes**



**Después**



Anexo 7 - Imágenes capacitación práctica usos de matafuegos



Anexo 8 - Instructivos primeros auxilios – Teléfonos de emergencias Tapa y contratapa Cuaderno de campo campaña 2014/2015

**REANIMACIÓN CARDIO PULMONAR (RCP)**

- **LLAME O SOLICITE QUE LLAMEN A EMERGENCIA MÓVIL**
- **MIRE - ESCUCHE - SIENTE**
- **REALICE RCP:**
- **100 COMPRESIONES TORÁCICAS POR MINUTO**
- **5 CM DE PROFUNDIDAD - PERMITIR EXPANSIÓN TORÁCICA DESPUÉS DE CADA COMPRESIÓN**
- **2 VENTILACIONES CADA 30 COMPRESIONES**
- **NO INTERRUMPIR COMPRESIONES HASTA QUE LLEGUE DESFIBRILADOR O ASISTENCIA MÉDICA**

**TELÉFONOS DE EMERGENCIA**

www.coop-losmolinos.com.ar  
2

**CLM**  
COOPERATIVA AGRÍCOLA GANADERA LOS MOLINOS LTDA.

**ANTE UNA EMERGENCIA:**

**¿QUÉ HACER?**

- No exponer su vida o la de otros: escena segura
- Actúe con seguridad y serenidad
- Tranquile a la víctima
- Envíe a alguien por ayuda
- Saber imponerse: tomar el mando de la situación
- No mover al accidentado.
- Examinar al herido.
- Aflojar las ropas.
- Tranquilizarlo.
- Cubrirlo para mantener la temperatura corporal.
- Trasladar adecuadamente.

**¿QUÉ NO HACER?**

- Tocar la herida sin guantes esterilizados.
- Soplar sobre la herida.
- Colocar algodón absorbente directamente sobre la herida.
- Retirar elementos enclavados de la herida.
- Lavar heridas por fractura expuesta.
- Desprender con violencia las gasas que cubren la herida.
- Romper ampollas por quemaduras.
- Colocar gotas oculares en los ojos.
- Aplicar cremas/ pomadas no medicinales en las heridas o quemaduras.
- Dar líquidos por vía oral a personas con alteraciones de la conciencia.

**TELÉFONOS DE EMERGENCIA**

www.coop-losmolinos.com.ar  
271

**CLM**  
COOPERATIVA AGRÍCOLA GANADERA LOS MOLINOS LTDA.

**Anexo 9** - Algunas imágenes:

- Entrega de certificados a los productores. Contamos con la participación de sus familias, de autoridades de AAPRESID y funcionarios de la Cooperativa.



- Jornada a campo invitados por un productor certificado



## Trabajamos hoy pensando en el futuro

### Agricultura Certificada

*Nota publicada en Octubre del 2014 por revista AAPRESID. Red de Innovadores.*

#### Cooperativa Agrícola Ganadera Los Molinos Ltda. y la certificación de calidad "trabajamos hoy pensando en el futuro"

*La certificación grupal AC+RTRS de pequeños productores encabezada por esta cooperativa plantea un esquema innovador. Con ejes en el agregado de valor y en un nuevo rol de la entidad dentro de la comunidad, apuntan al "desarrollo cooperativo sustentable"*

En agosto pasado, la Cooperativa Agrícola Ganadera Los Molinos Ltda. de la homónima localidad, logró la certificación de un grupo de socios integrado por pequeños productores, y así cumplir un sueño para el que habían trabajado arduamente durante casi dos años.

Este proyecto se inició como una "prueba piloto" y fue impulsado por el equipo de la cooperativa, conformado por la C.P.N. Ariadna Socca (coordinadora del proyecto), los ingenieros del departamento técnico de la cooperativa y Arturo Lombardich, gerente general, quien lejos de "distraerse" con temas más generales siguió de cerca el avance del proyecto, entendiendo que el éxito de estas iniciativas depende del compromiso de quienes la dirigen.

Con la ayuda de los facilitadores, Javier Pepa Furfaro y Pablo Semberoz (SPC consultores), la cooperativa Los Molinos muestra orgullosa su sello de certificación, que es hito de un cambio mucho más profundo, hacia una nueva estrategia de gestión basada en un "desarrollo cooperativo sustentable", donde la cooperativa es eje y motor del cambio no sólo de los productores sino de la comunidad en su conjunto.

Los Molinos, es una localidad de 2.000 habitantes ubicada en el sur de la provincia de Santa Fe a 18km al oeste de Casilda. La actividad de Los Molinos gira en torno a la producción agropecuaria, la agroindustria (fábrica de casillas y de engranajes entre otras) y la prestación de servicios agrícolas (contratistas). Así Los Molinos respeta la dinámica que caracteriza a muchas otras pequeñas localidades de la zona que dependen mayormente de la producción agropecuaria. Asimismo predominan productores de menor escala, que pelean un lugar con cierta desventaja en un mercado cada vez más competitivo y más exigente en términos de trazabilidad. En este contexto, el anclaje local que caracteriza a las cooperativas las convierte en actores principales en la inducción y en el apoyo para la adaptación a los cambios.

Asumiendo este rol, Arturo y equipo reconocen- según sus propias palabras- que "la identidad cooperativa no debe quedar sólo dentro de la organización". Entienden que es imposible quedarse en el servicio que se presta a los productores sin pensar en el pueblo en el que se trabaja, y que es necesario posicionar al productor como agente activo (primer eslabón de la cadena productiva) dentro de la estrategia de "agregado de valor" a la producción tradicional que plantea la cooperativa. Es decir es necesario incorporar a los socios en un esquema común de trazabilidad de procesos y de gestión de calidad, que integre buenas prácticas agronómicas, el cuidado del ambiente y de las personas.

En agricultura certificada (AC) y RTRS encontraron esta oportunidad de diferenciación y a la vez una herramienta que les permitiera trasladar la visión y misión de la organización a cada uno de sus miembros, fundamentalmente en su forma de gestionar el negocio y en el compromiso con las buenas prácticas.

De esta manera, deciden dar el punta pie inicial con una prueba piloto, incluyendo a 6 de sus productores y un total de 1.400 hectáreas, todos con campo propio y maquinaria de precisión. Con el apoyo de Javier y Pablo, lograron generar un Sistema de Gestión de Calidad (SGS) aplicable a todas las empresas del grupo. La cooperativa lidera, asesora y acompaña a los productores durante el proceso y llena el vacío pequeño que tienen en sus estructuras. En este sentido hubo que trabajar mucho adaptando los protocolos a organizaciones unipersonales.

Al inicio según la cooperativa "es clave reforzar el convencimiento del productor" ya que aquí se define la posibilidad de sostener activo y en el tiempo un SGC.

Luego en una segunda etapa también muy intensa, trabajaron (y continúan haciéndolo) en la sistematización del uso de registros y procedimientos en otras palabras "en cambiar la forma de hacer las cosas". Aquí la cooperativa y los facilitadores explican la necesidad de generar sistemas para la toma de datos que resulten amigables. Tal es así que utilizan lo que llaman un "cuaderno de campo" herramienta simple y práctica, para el registro de la información.

La implementación de un SGC y de las buenas prácticas, permitió forjar una forma de trabajo común para la cooperativa y para sus productores. Les ayudó no solamente a hablar un mismo idioma sino también de desprenderse de posturas tradicionales del estilo de: "esto siempre se hizo así".

Aquí las palabras del equipo son claras "no enseñamos a producir, sino aprendemos a hacer el proceso bajo buenas prácticas agronómicas, sociales y ambientales, soportado en un sistema de gestión de calidad". "Lo importante es que cada actividad que se desarrolla en el establecimiento está bajo el paraguas de la rentabilidad, el cuidado ambiental y de las personas y que este comportamiento se transforme en habitual, se naturalice"

Con el certificado en la mano, la cooperativa apunta ahora a otros desafíos de "contagiar" y trasladar el sistema a nuevos socios y a las demás áreas de la cooperativa, de manera de asegurar la calidad en todos los servicios y productos brindados.

El proyecto en el que se embarcaron la cooperativa y sus socios significó cambios profundos, que fueron más allá de la certificación en sí. La inserción de los jóvenes en la actividad y su acercamiento a la cooperativa crecieron notablemente. De la misma manera se logró "un involucramiento de toda la familia en el proceso, no sólo de quien lleva adelante la actividad diariamente en el establecimiento". Para el equipo "se convirtió en un cambio de actitud en lo cotidiano". Así también lo hicieron los contratistas quienes comenzaron a interesarse en el tema.

Se abrieron también puertas a nuevas oportunidades. Por un lado el acceso al financiamiento de un porcentaje del proyecto a través de la fundación holandesa Oiko Credit y por otro el posicionamiento de las empresas para insertarse en nuevos mercados gracias a la certificación de la norma Europea RTRS.

Para los facilitadores siempre resulta un desafío sacar al productor de la "diaria" especialmente cuando el contexto desde lo político, sectorial y económico resulta complejo y lleva al productor a mantener una visión cortoplacista. Esto va en contra de cualquier esquema de sustentabilidad donde los horizontes son de mediano y largo plazo. Sin embargo, para Javier y Pablo los resultados fueron sorprendentes, ya que justamente lo agobiante del contexto hizo de la implementación de los protocolos un factor motivacional importante. Según sus palabras "son un elemento más para hacer frente a la adversidad y proyectarse hacia el futuro, construyendo pilares firmes que van más allá de la coyuntura de la campaña"

Ambos destacan la necesidad de apoyo, control y asesoramiento constantes, además de la continua capacitación para generar el "cambio cultural" necesario. La concientización de los productores, incluso de generaciones más antiguas, así como de sus familias ha sido notable. En ese aspecto el rol de la cooperativa como coordinadora del grupo fue determinante. *Según Javier y Pablo la certificación no sólo significó para los productores la revalorización de sus tareas por el orgullo que implica lograr tal objetivo, sino que "generará un salto de calidad de la cooperativa en su conjunto en el camino de una nueva forma de trabajar, incorporando a todos los eslabones a su cadena de valor"*

**Anexo 11 – Capacitaciones y charlas año 2013**

- **Ciclo de encuentro con productores**

Siguiendo con la modalidad de los últimos años, de generar reuniones con grupos reducidos de productores agropecuarios con el claro fin de brindarles herramienta para la toma de decisiones, este año se generaron **5 encuentros** en la Sala de Promoción y Educación Cooperativa con la presencia de más de 300 productores:

- Tema: **Trigo – Alternativas de producción** (costos de trigo) / Agricultura certificada
- Tema: **Maíz – Alternativas de producción** (costos de maíz) / Red de ensayos
- Tema: **Soja – Alternativas de producción** (costos de soja) / Red de ensayos
- Tema: **Perspectivas económicas, financieras y políticas** – Disertante: Salvador Distefano (Centro de Gestión Agropecuaria – Fundación Libertad)
- Tema: **Perspectivas climatológicas** – Disertante: Lic. Stella Carballo (Instituto del Clima y del Agua – INTA Castellar)

- **Capacitación a miembros del Consejo de Administración**

Para lograr que la nueva Visión definida en este año pueda ser incorporadas a la organización, es necesario que sea compartida y acompañada por el Consejo de Administración, pero no desde una mirada pasiva, sino como actores activos de esta nueva visión de negocios manejando conceptos e incorporando conocimientos que requiere el mercado.

Con esta finalidad se contrató una capacitación a la Fundación Libertad de Rosario destinada a los miembros del Consejo y en algunos casos con la participación de mandos medios.

El ciclo se denominó **Capacitación Estratégica Año 2013** y se dividió en 5 jornadas que se impartieron a lo largo del año:

- Tema: **Análisis Estratégico** - Disertante: Lic. Eduardo Fontenla
- Tema: **Empresa de Familia** - Disertante: Dra. Gabriela Calcaterra
- Tema: **Estrategia de Mercados Agrícolas** - Disertante: Dra. María Sol Arcidiácono
- Tema: **Temas de Gestión de Empresas Cooperativas** - Disertante: C.P. Omar Romano
- Tema: **Proyectos de Inversión** - Disertante: C.P. Omar Romano

Las capacitaciones fueron dictadas por integrantes del Centro de Gestión Agropecuaria de la Fundación Libertad de Rosario.

- **Capacitación a Gerencias General y Gerencia Operativa**

La necesidad de capacitación para esta nueva visión se extendió a las dos gerencias.

- **Gerencia General:** PDE Programa de Dirección de Empresas – IAE Business School Universidad Austral
- **Gerencia Operativa:** Especialización en Economía con orientación al Agro – Escuela de Negocios Fundación Libertad (Rosario)

- **Reuniones internas**

Con el fin de lograr una comunicación clara y confiable por los canales formales de la organización, se mantuvieron durante el año las siguientes reuniones, cada una de ellas con diferentes finalidades:

- **Consejo de Administración:** con una frecuencia mensual se reunieron los miembros del Consejo de Administración y las dos gerencias, General y Operativa con el objetivo de informar sobre nuevos proyectos, análisis de balances trimestrales y funcionamiento general del negocio.
- **Gerencia General:** con frecuencia mensual se bajó y recordó la estratégica a mandos medios y a la Gerencia de Operaciones.
- **Gerencia General y Gerencia de operaciones** con todo el personal de la Cooperativa: con la frecuencia de los balances trimestrales se reunieron las gerencias con todo el personal para comentar nuevo proyecto, informar algunos indicadores operativos y principalmente lograr un espacio donde poder preguntar, compartir, sugerir en un abierto intercambio de ideas.

- **Comité SH y MA**

Comprometidos con la seguridad y el cuidado de las **personas** que trabajan de forma directa o indirecta en la Cooperativa, del **patrimonio** necesario para el desarrollo de las diferentes actividades y de la **comunidad** de la que somos parte, este año se continuo con el funcionamiento del **Comité de Seguridad Higiene y Medio Ambiente**.

El mismo está compuesto por personal de la cooperativa, representado a cada una de las secciones (acopio, insumos agropecuarios, nutrición animal, administración) y **personal especializado** en Seguridad e Higiene, en Medio Ambiente y en Medicina Laboral.

- **Trabajo hacia afuera de la organización: La comunidad**

Desde la Cooperativa sostenemos que el ser humano desarrolla su vida en comunidad y que los **valores cooperativos** ayudan a que ese desarrollo tenga una dimensión trascendente. La **Sala de Promoción y Educación Cooperativa** es un espacio, no solo físico, para tal desarrollo. En los encuentros que a continuación mencionamos asistieron más de 400 personas.

- **Ciclo de cine 2013:** Este año continuamos desarrollando en nuestra Sala de Promoción y Educación Cooperativa, y en forma conjunta con la Cooperativa escolar "Abriendo Caminos" que funciona en la Escuela de Enseñanza Media Nº 319 "Padre F. Komic" de Los Molinos (Santa Fe), el Ciclo de Cine 2013

abierto a la comunidad. Se proyectaron 6 películas y asistieron más de 300 niños.

- **Capacitación sobre funcionamiento de Cooperativas:** por personal de la Cooperativa a los alumnos de 3ro. a 5to. Año del Colegio Secundario de Los Molinos con elección, en vivo, de las nuevas autoridades del Consejo de Administración de la Cooperativa Escolar.
- **Charla sobre formación profesional:** para alumnos de 5to año del Colegio Secundario de Los Molinos, con testimonio de tres profesionales de la Cooperativa compartiendo experiencias en la elección de una carrera, sobre futuro profesional y desarrollo laboral.
- **Festejo del día del niño:** con la misma modalidad que los ciclos de cine se organizó en forma conjunta con la Cooperativa Escolar el día del niño. Se presentó una obra de teatro llamada Carlota no puede dormir que estimula la lectura de cuentos en voz alta por medio de música e imágenes. Asistieron en forma gratuita más de 100 niños (jardín de infantes y escuela primaria de Los Molinos) con entrega de golosinas.
- **Curso de oratoria y comunicación integral:** se prestó la Sala para el dictado de este curso abierto a la comunidad (docentes, estudiantes, profesionales, público en general) y a cargo del Locutor Leandro Rami.

**Anexo 12 – Capacitaciones y charlas año 2014**

- **Trabajo hacia adentro de la organización:**

- Reuniones internas:

Durante el ejercicio se realizaron las siguientes reuniones internas con el objetivo de alcanzar una comunicación clara y confiable a través de los canales formales de la organización:

- **Reuniones con todo el personal:** trimestralmente, y alineadas con la realización de los balances trimestrales, se reunieron las gerencias con todo el personal para informar sobre el avance de los proyectos, analizar indicadores operativos, integrar las secciones y generar un espacio abierto de intercambio de ideas y aportes.
- **Gerencia General:** mensualmente se realizaron reuniones con la Gerencia de operaciones y mandos medios con la finalidad de fortalecer la estrategia y alinear las acciones con la misma.
- **Consejo de Administración:** con frecuencia mensual las dos gerencias, General y Operativa, se reunieron con los miembros del Consejo de Administración, estableciéndose como canal formal de información sobre la situación del negocio, el avance de los proyectos, análisis de balances trimestrales.

- Capacitaciones al personal de la Cooperativa:

En el transcurso del año 2014, el personal de la Cooperativa asistió a distintas capacitaciones y cursos que contribuyen a un progreso personal y profesional y al desarrollo de habilidades y conocimientos que requiere el mercado.

- **Capacitación a miembros del consejo de administración:** Tema: Interpretación y análisis estados contables Disertante: Cdor. Cesar Herrgott - Auditoría A.C.A. CL
- **Capacitación Gerencia Operativa:** PDA *Programa de Dirección en Agronegocios* - Universidad Austral-ACA
- **Curso de formación Brigada Interna:** 6 jornadas de capacitación de personal distintos sectores de la Cooperativa. Instructor Raúl Rubens Bustos.
- **Curso *Profundización en la temática fiscal. Punto Edu.*** Asistente Solange Benítez.
- **Curso *Cómo invertir en bolsa. Agroeducación.*** Asistentes: Paola Arpi, Arturo Lombardich.
- Comité de Seguridad, Higiene y Medio Ambiente:

Promoviendo la seguridad y el cuidado del medio ambiente y de las personas involucradas, tanto directa como indirectamente con la Cooperativa, promoviendo la sustentabilidad ambiental y social, se continuaron desarrollando las reuniones del Comité de Seguridad e Higiene y Medio Ambiente. En los mismos participaron personal de la Cooperativa de cada una de las secciones, personal especializado en Seguridad e Higiene, en Medio Ambiente y en Medicina Laboral.

- Día de Integración Familiar:

El día 15 de Marzo del 2014 se realizó una visita a BioparqueTemaiken en donde participaron el personal y asesores externos de La Cooperativa junto a sus familias.

La participación superó el total de 100 personas que disfrutaron de una jornada completa de entretenimiento y aprendizaje para todas las edades, en la pudieron observar diferentes especies de animales y vegetales en su contexto natural.

- Festejo día del Niño:

Como todos los años, en conmemoración del Día del Niño, se procedió a la entrega de regalos para todos los hijos del personal de la Cooperativa.

- **Trabajo hacia afuera de la organización:**

- Ciclo de Encuentro con productores año 2014:

Continuando con el trabajo realizado hace varios años, se llevó a cabo nuevamente el ciclo de reuniones con grupos reducidos de productores agropecuarios con el propósito de brindarles herramientas para la toma de decisiones e información que colabora con la planificación del ciclo productivo. A continuación se detallan los tres encuentros realizados en la Sala de la Promoción y Educación Cooperativa con la presencia de 200 productores:

- **TRIGO** - Costos de Trigo. Alternativa de producción trigo candeal. Jueves 8 de Mayo.
- **MAIZ** - Costos de Maíz. Red de ensayos. Comparación maíz de primera y de segunda. Jueves 10 de Agosto.
- **SOJA** - Costos de soja. Semilla. Jueves 2 de Octubre.